



Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

Curso 2015 / 2016

**EL PROCESO DE SOCIALIZACIÓN DE UN NUEVO MIEMBRO
EN LA EMPRESA:**

EL CASO DE VISUALIS, CASTELLÓN

Realizado por la alumna Olga Melgarejo Rallo

Tutelado por la profesora María Isabel Beas Collado

1. INTRODUCCIÓN	3
2. OBJETIVOS	5
3. METODOLOGÍA	6
4. DESARROLLO.....	8
4.1 Definición y fases de la socialización.....	8
4.2 Tácticas de socialización y estrategias de afrontamiento	11
4.2.1 Tácticas de socialización llevadas a cabo por la empresa	11
4.2.2 Estrategias de afrontamiento utilizadas por los nuevos empleados.....	12
4.2.2.1Búsqueda de información.....	12
4.2.2.2Búsqueda de apoyo social	14
4.2.2.2.1El supervisor	14
4.2.2.2.2 El Mentoring.....	16
4.2.2.2.3 Los/as compañeros/as	17
5. RESULTADOS	18
5.1 Resultados de la entrevista con trabajadores/as recién incorporados/as en su organización	18
5.2 Resultados de la entrevista con el responsable del departamento de RRHH de la empresa ViSualis.....	22
5.3 Resultados de la comparación entre la trabajadora y el responsable de RRHH en la empresa ViSualis.....	25
5.4 Resultados de la entrevista con el mentor de nuevos/as empleados/as..	26
6. CONCLUSIONES	27
6.1 Conclusiones a partir de los resultados de los/as trbajadores/as recién incorporados/as	27
6.2 Conclusiones a partir de los resultados del responsable de RRHH (ViSualis).....	29
6.3 Conclusiones a partir de los resultados del mentor de nuevos/as empleados/as.....	31
6.4 Conclusiones generales	33
7. BIBLIOGRAFÍA	34
8. ANEXOS.....	38
Anexo 1: Entrevista semiestructurada dirigida a trabajadores/as recién incorporados a la empresa	38

Anexo 2: Entrevista semiestructurada dirigida al encargado del departamento de RRHH de la empresa ViSualis.....	40
Anexo 3: Entrevista semiestructurada dirigida a la figura de mentor de nuevos/as empleados/as	42
Anexo 4: Plan de formación de asesor de ventas de ViSualis	43

1. Introducción

El proceso de socialización de un nuevo miembro en la empresa es importante dado que está vinculado a otros procesos como la satisfacción laboral, la motivación en el trabajo, el rendimiento de los/as empleados/as, su compromiso con la organización, etc.

Así mismo, el proceso de socialización que desarrollan las organizaciones cuando se incorpora un/a nuevo/a empleado/a a la empresa se compone de tres etapas, la socialización anticipatoria, el encuentro y el cambio y adquisición.

Este trabajo se centra en una revisión teórica sobre la segunda etapa de este proceso, el encuentro, analizando las tres características ofrecidas por Louis (1980) “el cambio, el contraste y la sorpresa”.

A continuación, se muestra cuales son las distintas tácticas de socialización que pueden utilizar las organizaciones para lograr que sus nuevos/as miembros consigan un ajuste persona-organización favorable.

Además, también se analizan cuales son las respuestas de afrontamiento que utiliza el/la nuevo/a empleado/a, ampliando dos de ellas, la búsqueda de información y la búsqueda de apoyo social, por ser las más utilizadas y relevantes.

Por una parte, en el proceso de búsqueda de información se indica como la empresa puede facilitar al nuevo/a miembro información para evitar su incertidumbre y cuáles son los factores que influyen al sujeto en su búsqueda de información.

Por otra parte, en el proceso de búsqueda de apoyo social se expone como el/la nuevo/a empleado/a puede obtener este apoyo a través del/a supervisor/a y/o de sus compañeros/as.

Así pues, se enseña como el/la supervisor/a debe de desempeñar el papel de líder, siendo fuente de información y orientación para la adecuada integración del/a nuevo/a empleado/a.

Acto seguido se presenta la figura del mentor como persona que ayuda al nuevo/a miembro en su correcta socialización dentro de la organización.

Por último, se mencionan las funciones que pueden surgir de las interacciones sociales con los/as compañeros/as.

Para ilustrar este proceso, se han analizado los resultados obtenidos de la realización de una serie de entrevistas, se aportan conclusiones y recomendaciones sobre la comparación del uso de las tácticas de socialización entre empresas de gran tamaño y la empresa ViSualis, para saber cómo se siente el/la nuevo/a empleado/a en su proceso de socialización y como se presenta la figura de mentor dentro de las organizaciones actuales.

2. Objetivos

El objetivo principal de este trabajo, es analizar cuáles son las tácticas de socialización utilizadas por las empresas, como afectan estas a los/as nuevos/as empleados/as y cuáles son sus respuestas para afrontarlas. Para facilitar su consecución se han establecido los siguientes objetivos específicos:

1. Conocer qué es la socialización y clarificar sus distintas fases.
2. Reflejar la importancia de las tácticas de socialización y sus dimensiones.
3. Analizar la búsqueda de información y apoyo social, como respuestas de afrontamiento que utilizan los/as nuevos/as empleados/as.
4. Analizar el concepto de supervisor/a y su papel de entrenamiento.
5. Analizar la importancia de los/as compañeros/as en el proceso de socialización.
6. Demostrar la utilidad de las tácticas de socialización en la actualidad al comparar dos empresas de gran tamaño con una de tamaño medio.
7. Conocer cómo se sienten y qué respuestas tienen los/as nuevos/as empleados/as en su proceso de socialización a través del caso ViSualis.
8. Conocer la figura de mentor dentro de las organizaciones a través del caso ViSualis.

3. Metodología

Primeramente, para conseguir los objetivos propuestos, se ha realizado una búsqueda exhaustiva en textos académicos, que analizan el proceso de socialización, tales como, libros de texto y artículos de revistas relacionadas con el tema a desarrollar.

El proceso que se ha seguido, por un lado, ha consistido en realizar una búsqueda de información genérica, disponiendo así de una visión general del proceso de socialización que llevan a cabo las organizaciones cuando entra un/a nuevo/a empleado/a.

Por otro lado, se ha procedido a la consulta de libros de texto para estudiar las etapas de la socialización, haciendo énfasis en la etapa de encuentro con la realidad.

A continuación, para ampliar la etapa de encuentro e indagar sobre la importancia de las tácticas utilizadas, se han revisado numerosos artículos de revistas extraídos de las bases de datos PsycNET y Psycarticles.

En segundo lugar, se analizarán los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a tres sujetos recién incorporados a diferentes empresas del sector servicios.

Estas entrevistas son semiestructuradas y de elaboración propia, se encuentran contempladas en el Anexo 1, se han realizado de forma presencial a los tres sujetos seleccionados, estos han sido grabados con su correspondiente previa autorización y una vez obtenidos los resultados se ha procedido a su eliminación.

También se ha solicitado su permiso para incluir o no el nombre de la empresa en la que trabajan, y se ha asegurado la total confidencialidad. Es por ello que solo se puede identificar la empresa en la que trabaja el sujeto 3, ViSualis.

Por una parte, el sujeto 1 es una mujer de 25 años de edad, trabajadora de una franquicia de gran tamaño del sector dietético (Empresa A).

Por otra parte, el sujeto 2 es un hombre de 24 años, trabajador de una franquicia de gran tamaño del sector restauración especializado en comida rápida (Empresa B), además a este sujeto se le han realizado unas preguntas específicas, contempladas en el Anexo 2, al tener en la actualidad el cargo de mentor de nuevos/as empleados/as.

Y por último, el sujeto 3 es una mujer de aproximadamente 30 años, trabajadora de “ViSualis” una óptica de tamaño medio, concretamente a nivel de la comunidad valenciana.

A raíz de los resultados extraídos de las entrevistas, se comparan y se analizan las diferencias que conllevan los distintos tamaños de las empresas y como repercuten a los/as nuevos/as trabajadores/as.

En tercer lugar, se estudiarán los resultados extraídos de la entrevista semiestructurada de elaboración propia, contemplada en el Anexo 3, realizada de manera oral y siendo el sujeto grabado con previa autorización y eliminada una vez obtenidos los resultados. Esta entrevista se le ha realizado al sujeto 4, encargado del departamento de recursos humanos de “ViSualis”, una óptica de tamaño medio, concretamente a nivel de la comunidad valenciana.

Los resultados obtenidos por una parte se analizarán para obtener que tipo de tácticas utiliza la empresa y por otra parte serán comparados con los extraídos de la entrevista realizada al sujeto 3, para conocer si estas tácticas son llevadas a cabo y si ofrecen los efectos favorables deseados.

Por último lugar, como ya se ha mencionado anteriormente, a partir de las preguntas realizadas al sujeto 2 sobre su función de mentor en el entrenamiento de nuevos/as empleados/as, se extraen resultados sobre “el mentoring” en las empresas actuales.

4. Desarrollo

4.1 Definición y fases de la socialización

La socialización es el proceso mediante el cual los nuevos empleados de una organización asimilan entre otros aspectos, los valores, las habilidades y la cultura necesarios para desarrollar las tareas relacionadas con el puesto de trabajo que van a ocupar en la empresa (Wagner & Hollenbeck, 2004).

Con este proceso se pretende conseguir que los individuos conozcan a sus compañeros, sus cargos y responsabilidades y otros aspectos que puedan ser relevantes sobre su posición en la empresa. Del mismo modo, se intentan reducir las dudas, el estrés y la incertidumbre de los nuevos empleados (Miller & Jablin, 1991).

La socialización se compone de tres etapas, según Feldman, (1981) y Nelson, (1990): la socialización anticipatoria, el encuentro y cambio y adquisición.

La primera etapa, la socialización anticipatoria, hace referencia a los aprendizajes y experiencias que preparan, tanto funcional como disfuncionalmente, a las personas para incorporarse al trabajo. Poseen especial relevancia en esta etapa, la formación y aprendizaje de las expectativas laborales respecto al tipo de empleo, las condiciones de trabajo y las características de la empresa (Prieto, Peiró, Bravo & Caballer, 1996).

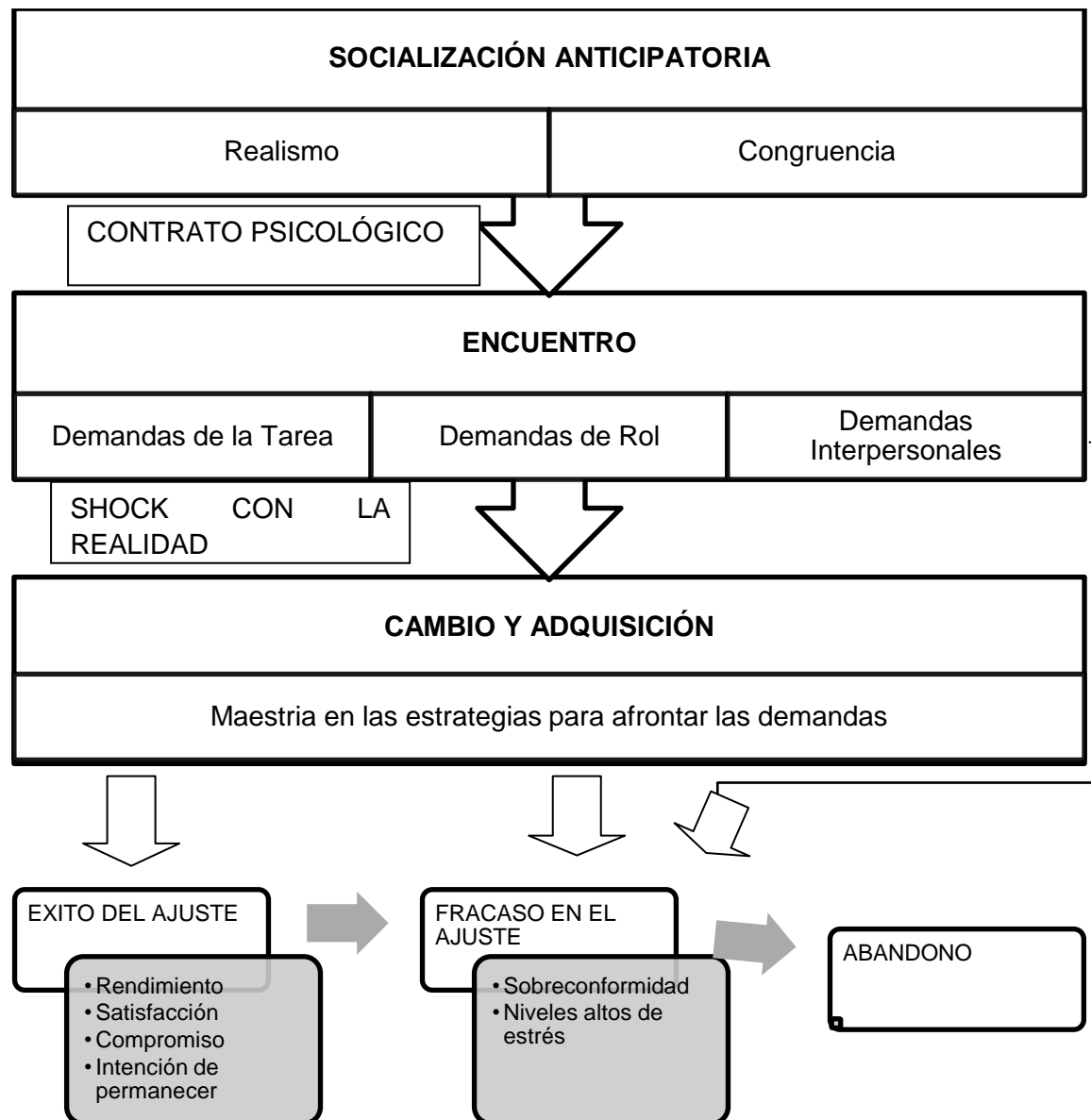
La segunda etapa, el encuentro, tiene una duración de tres o cuatro meses y es considerada como la etapa más crucial para la socialización efectiva (Feldman, 1988). Durante esta etapa, la organización facilita la socialización mediante el entrenamiento y la orientación en el lugar de trabajo, y favorecer el ajuste social con los supervisores y compañeros. El individuo, por su parte, aprende las tareas que configuran el nuevo puesto, clarifica su nuevo rol e inicia las relaciones interpersonales, tanto formales como informales (Nelson, 1987).

La tercera etapa, cambio y adquisición, es donde tiene lugar los cambios más duraderos. Los nuevos empleados aprenden las destrezas requeridas por sus puestos, desarrollan sus nuevos roles de manera adecuada y realizan un ajuste satisfactorio a los valores y las normas de su grupo de trabajo (Prieto, Peiró, Bravo & Caballer, 1996).

Estos procesos culminan con la transformación de recién llegado a miembro de pleno derecho, para ello, hacen frente a las demandas laborales y organizacionales y se esfuerzan por darles solución (Schein, 1978).

Nelson (1990) destaca en su modelo, que en esta etapa, el nuevo empleado debe lograr un elevado control de las demandas de la tarea, del rol y de las relaciones interpersonales.

Figura 1: Modelo de socialización de los nuevos empleados de Nelson (1990).



Fuente: Nelson (1990).

Respecto a la segunda etapa, Louis (1980) describe la situación de encuentro con la realidad, y las demandas del puesto y la organización como “shock de la realidad”.

Louis (1980) ofrece tres características básicas que configuran la experiencia de entrada en un ambiente no familiar: el cambio, el contraste y la sorpresa.

El cambio representa la percepción del sujeto de los desemejantes elementos, incluidas las mejoras, y las compara con la situación previa.

El contraste representa las diferencias subjetivas entre el nuevo y el anterior ambiente, y contribuye a que se caracterice de forma distinta la nueva situación.

La sorpresa representa la diferencia entre las expectativas individuales concernientes a puesto de trabajo, la organización o al propio sujeto y las experiencias del nuevo ambiente. La sorpresa puede ser tanto positiva, mejor de lo esperado, como negativa, peor de lo esperado.

En relación con la última característica ofrecida por Louis (1980), se considera que en la etapa de socialización anticipatoria, el nuevo empleado tiene ciertas expectativas sobre el nuevo puesto de trabajo, tales como reconocimiento de sus logros, adquisición de responsabilidades, disponer de cierta seguridad, etc. Del mismo modo, la empresa también tiene ciertas expectativas del nuevo trabajador, tales como que sea una persona proactiva, responsable, leal, etc. (Silva, Santos, Rodríguez & Hernando, 2008).

Este tipo de expectativas no quedan reflejadas en el contrato de trabajo “formal”, surge el término “contrato psicológico”, que hace referencia a la existencia de un conjunto de expectativas recíprocas, no escritas.

Lo ideal sería que, en la etapa de encuentro, las expectativas de los candidatos se aproximen lo máximo posible a la realidad (Robbins, 1987), es decir, que el contrato psicológico sea favorable, desencadenando en un “efecto sorpresa positivo” (Louis, 1980), por el contrario, lo evitable en la etapa de encuentro es que el nuevo empleado se sienta defraudado por parte de la empresa, al ver que la realidad es muy diferente a como se la habían planteado en un principio (Tena, 2002), es decir cuando el contrato psicológico no es favorable, desencadena un “efecto sorpresa negativo” (Louis, 1980).

4.2 Tácticas de socialización y estrategias de afrontamiento

4.2.1 Tácticas de socialización llevadas a cabo por la empresa

En relación con el punto expuesto anteriormente, en la etapa de encuentro con la realidad, la organización hace uso de tácticas de socialización y el nuevo miembro de estrategias para afrontar las demandas de tarea, de rol e interpersonales.

Las tácticas de socialización son componentes básicos utilizados por las organizaciones para conseguir la socialización del nuevo miembro, estas tácticas generan condiciones favorables que ayudan al nuevo trabajador a emplear todo su potencial, generando mayor productividad y contribuyendo así a la consecución de los objetivos de la organización.

Según Jones (1986) y Allen (2006) las tácticas de socialización deben reducir la incertidumbre, lo que debería reducir la ambigüedad para los recién llegados, lo que conduce a una actitud más positiva y facilitar el ajuste persona-organización.

Palací (1993) ofrece la agrupación de las tácticas de socialización en dos dimensiones generales, que coinciden con las elaboradas por Jones (1986).

Por una parte, las tácticas institucionalizadas, características de los ambientes de socialización más estructurados por la organización, su objetivo consiste en eliminar gran parte de la incertidumbre inherente en las primeras experiencias laborales de los nuevos miembros, en lugar de agravar su incertidumbre (Ashforth & Saks, 1996; Bauer et al., 1998).

Los empleados reciben un aprendizaje común acerca de los valores de la organización y cómo se deben interpretar y responder a las situaciones (Ashforth, Saks, & Lee, 1998; Jones, 1986; Van Maanen & Schein, 1979).

Cable y Parsons (2001), encontraron que las tácticas de socialización altamente institucionalizadas, están positivamente relacionadas a los recién llegados, puesto que permiten un mejor ajuste al trabajo y la organización.

Por el contrario, las tácticas individualizadas, propias de ambientes de socialización menos estructurados por la organización, crean ambigüedad y deben estimular a los empleados a desafiar el status quo y desarrollar sus propios enfoques, lo cual puede conducir a una mayor innovación en el trabajo, pero a un menor ajuste persona-organización (Bauer et al., 1998; Jones, 1986).

4.2.2 Estrategias de afrontamiento utilizadas por los nuevos empleados

Por lo que se refiere a las estrategias utilizadas en la etapa de encuentro con la realidad por parte de los nuevos trabajadores, Feldman y Brett (1983) diferencian ocho tipos de respuestas de afrontamiento, es decir “aquellos esfuerzos cambiantes que se desarrollan para manejar las demandas específicas externas y/o internas que son evaluadas como excedentes o desbordantes de los recursos del individuo” (Lazarus & Folkman, 1984).

Las ocho estrategias son: trabajar más horas, cambiar los procedimientos de trabajo, redefinir el puesto, delegar responsabilidades, tomar ayuda de otros para realizar las tareas, buscar información, buscar apoyo social y la paliación.

Esta última, la paliación, es la única que no resulta adaptativa ni para el individuo ni para la organización, suele ser disfuncional, ya que lo que intenta es reducir o eliminar la ansiedad y la tensión distrayendo al sujeto.

Entre las ocho respuestas de afrontamiento, destacan, la búsqueda de información y la búsqueda de apoyo social, por ser las más relevantes y las más utilizadas (Feldman & Brett, 1983).

4.2.2.1 Búsqueda de información

La búsqueda de información por parte del nuevo empleado ayuda a reducir la incertidumbre y a compensar el déficit de información que se le proporciona, y que necesita para desempeñar adecuadamente su puesto e integrarse en su grupo de trabajo y en la organización (Morrison, 1993).

Proporcionar información de antecedentes es crítico para los recién llegados, para así poder diagnosticar e interpretar las muchas sorpresas que encuentran, Louis (1980).

El uso de la técnica anticipaciones o expectativas realistas del puesto (RJPs, “realistic job previews”), es una buena herramienta para facilitar información al nuevo posible empleado, dicho de otra manera, “son un elemento importante en el posterior ajuste del empleado” (Nelson, 1990).

Las “RJPs” presentan a los candidatos al puesto una pequeña dosis de la realidad organizacional (Popovich & Wanous, 1982). Tal información provoca que las expectativas de los candidatos se deshinen, y se sitúen en niveles más realistas; también los aspirantes tendrán cierta propensión a autoseleccionarse, sentirán mayor

implicación con el trabajo, mayores niveles de satisfacción laboral y menores tasas de abandono (Wanous, 1992).

Para que sea eficaz el uso de esta técnica debe utilizarse antes de la elección del puesto, así, como ya se ha dicho, permite al candidato hacer una mejor autoselección del puesto a ocupar. Esto puede llevar a un mayor ajuste entre las necesidades del individuo y la capacidad del clima de la organización para reforzar esas necesidades (Wanous, 1980).

Los candidatos pueden percibir el uso de la “RJPs” como un acto de preocupación e interés por parte de la organización, como consecuencia la implicación de los candidatos puede incrementarse debido al sentimiento de gratitud.

Ahora bien, volviendo a la búsqueda de información por parte del nuevo empleado, como respuesta de afrontamiento, Miller y Jablin (1991) expresan los factores que afectan a la conducta de búsqueda de información, durante el encuentro con la organización. Estos factores son: la incertidumbre, el coste social de la información, las fuentes de dicha información, su contenido y las diferencias individuales y contextuales.

Por un lado, gran parte de la incertidumbre del nuevo empleado proviene del medio social de la organización y disminuye a través de la adquisición de información, es decir, los niveles altos de incertidumbre causan incrementos en la conducta de búsqueda de información.

Por otro lado, la comunicación incluye un coste social o un intercambio, éste va a afectar a la conducta de la búsqueda de información relacionada con la reducción de la incertidumbre, lo que explica la cautela de los nuevos empleados en la búsqueda de información.

Ahora bien, el contenido de la información que recibe el nuevo empleado es esencial para la consecución de los requerimientos de su nuevo rol.

Por último, las diferencias individuales entre los nuevos empleados y las características del ambiente organizacional, pueden influir en la forma en la que buscan información. Además, Miller y Jablin (1991) subrayan que los niveles de autoestima y de tolerancia a la ambigüedad pueden afectar a las conductas de búsqueda de información.

4.2.2.2 Búsqueda de apoyo social

En cuanto a la búsqueda de apoyo social, como respuesta de afrontamiento, puede proporcionar una fuente de seguridad personal, autoconfianza y autoestima (Feldman & Brett, 1983).

Saks y Ashforth (1997) mencionan, "la incertidumbre se reduce a través de la información facilitada a través de diversos canales de comunicación, en particular las interacciones sociales con sus superiores y compañeros".

4.2.2.2.1 El supervisor

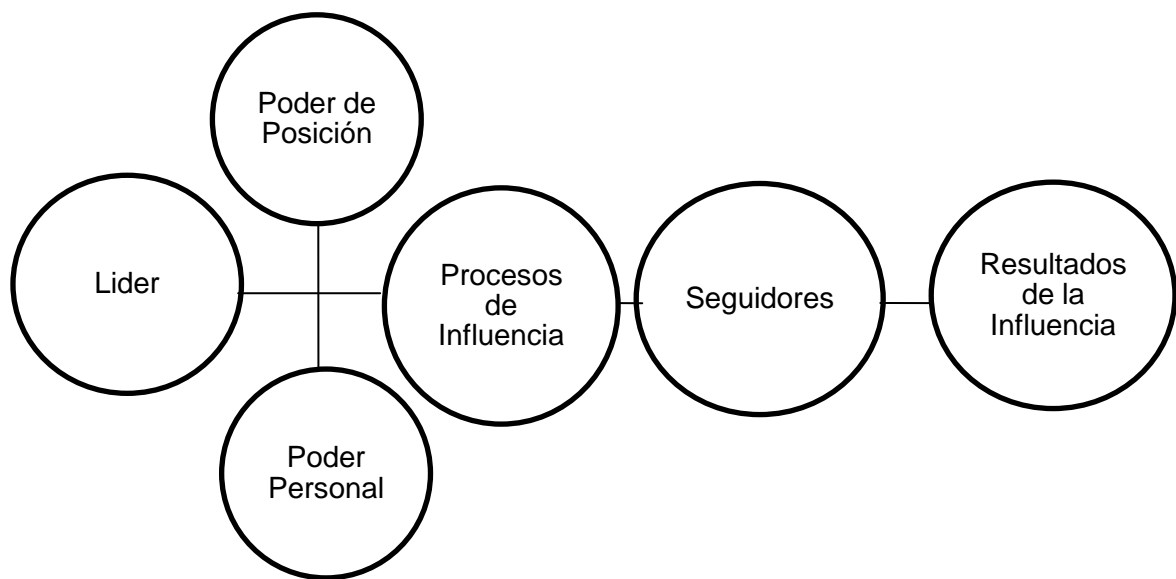
El papel del supervisor como fuente de información y de obtención de conocimiento sobre la tarea y el rol resulta clave para la integración adecuada del nuevo empleado (Ostroff & Kolzowski, 1992).

"Los nuevos empleados que experimentan los cambios mediante relaciones de liderazgo, en lugar de supervisión, tienen más éxito en la individualización de sus respectivos roles laborales" (Jablin, 1987).

El supervisor, por lo tanto, debe desempeñar el papel de líder para que la integración del nuevo empleado sea favorable, el liderazgo se puede definir como "un proceso de influencia entre un líder y los miembros de su grupo, que tiene como fin conseguir las metas de dicho grupo, organización o sociedad" (Agut, 2016).

El liderazgo va unido al poder, Jesuino (1996) mediante su modelo de liderazgo y poder muestra como el buen líder es aquel que emerge resultado de la interacción con sus compañeros, es una persona que domina y coordina las tareas, ganándose el "poder de experto" y el "poder referente" (French & Raven, 1959 - Raven & Kruglanski, 1970), es decir un poder personal, que compaginado con el poder que ya posee por ocupar la posición de supervisor, le permite gozar de influencia sobre las creencias, actitudes, valores y conductas de sus compañeros, consiguiendo un cambio en estas.

Figura 2: Modelo de liderazgo y poder de Jesuino (1996).



Fuente: Jesuino (1996).

Además, el supervisor debe realizar la función de entrenamiento, siendo tarea fundamental de él, animar, estimular, recompensar, proporcionar feedback y hacer demostraciones al subordinado.

Según Blau (1988) existen tres funciones de entrenamiento, el counseling, el tutoring y el mentoring.

En primer lugar, la función de asesoramiento o “counseling” consiste en proporcionar al subordinado descripciones precisas de los problemas, una visión más amplia de los conflictos, etc.

En segundo lugar, la función de tutoría o “tutoring” hace referencia al incremento de la comprensión y competencia técnica proporcionada al nuevo empleado por el supervisor.

En último lugar, la función de mentor o “mentoring” permite que el nuevo miembro aprenda sobre la realidad de la organización y de las vías que puede seguir su promoción. Además, el mentor proporciona una guía para la formación, amistad y consejo (Blau, 1988).

4.2.2.2.2 El Mentoring

Esta última función tiene especial importancia, se puede decir que el mentor es una persona con experiencia en la organización, que ayuda a lograr una correcta socialización, dicho con otras palabras, ayuda a los nuevos empleados a desarrollar sus habilidades técnicas e interpersonales, les facilita información sobre las demandas de la tarea, atributos del rol, normas de trabajo y clima y cultura de la organización.

Wanberg, Galés, y Hezlett (2003) describen el “mentoring” como la más intensa y poderosa relación de desarrollo cara a cara, lo que supone mayor influencia, identificación e implicación emocional.

El mentor será el encargado de guiar al recién llegado y enseñarle cómo y cuándo debe realizar las tareas relativas a su puesto de trabajo, debe conocer la importancia del papel que desempeña, ya que es el encargado de conseguir que el recién llegado asimile los conocimientos necesarios para desarrollar su trabajo. Además, el mentor será quién más detalles conozca sobre el nuevo miembro y será su principal apoyo en la empresa (Ostroff & Kozlowski, 1992).

A falta de una persona que pueda actuar de mentor del nuevo empleado, podrán adquirir parte de este papel sus compañeros o su supervisor, lo más frecuente es que lo adquieran sus compañeros y no su supervisor, ya que el nuevo miembro es más reticente a acudir a los supervisores.

De todos modos, los empleados a los que se les ha asignado un mentor adquieren más ayuda instrumental e información sobre su rol y la organización que aquellos que han tenido que acudir al supervisor o a los compañeros (Ostroff & Kozlowski, 1993).

Además, los mentores son altamente recomendados ya que han demostrado que los nuevos empleados que reciben la ayuda de un mentor acumulan más ganancias sustanciales que aquellos que no están mentorizados (Allen, EBY, Poteet, Lentz, & Lima 2004; Underhill, 2006). También se ha demostrado que algunos individuos mentorizados reciben más promociones y son más altamente compensados que los no mentorizados (Chao, Walz, & Gardner, 1992).

Los nuevos empleados no son los únicos que se benefician del mentoring, Wanberg et al. (2003) encontró beneficios para el mentor y la organización. Los mentores obtienen satisfacción intrínseca en el desarrollo de sus funciones, ellos pueden aprender de sus

pupilos, gozan de respeto y reconocimiento por parte de ellos, y la relación puede mejorar sus propias carreras profesionales.

4.2.2.2.3 Los/as compañeros/as

Las interacciones sociales en el lugar de trabajo ayudan a los nuevos empleados a comprender el significado de los aspectos del contexto laboral y son el origen de la formación de percepciones similares de dicho contexto (Schneider & Reichers, 1983).

Estas interacciones sociales entre los nuevos miembros y sus compañeros de trabajo, pueden cumplir una función informativa, normativa y psicológico-afectiva.

En primer lugar, la función informativa pretende el intercambio de información y la elaboración de sentido (Louis, 1980; Feldman & Brett, 1983; Miller & Jablin 1991). Asimismo, los compañeros son la fuente de información más utilizada para obtener información sobre el funcionamiento del grupo de trabajo (Ostroff & Kozlowski, 1992).

En segundo lugar, la función normativa está ligada a la primera función, la informativa, ya que una gran cantidad de la información recibida por sus compañeros está dirigida a un grupo selecto de normas y tiene como objeto obtener la conformidad de los valores, actitudes y conductas (Feldman, 1984).

En tercer lugar, la función psicológico-afectiva se da proporcionando apoyo social mediante las relaciones interpersonales, fomentando el bienestar psicológico del nuevo empleado, contribuyendo a la reducción de conflictos y experiencias insatisfactorias, además de atenuar el efecto que puede provocar el estrés en dicho bienestar (Cohen & Wills, 1985).

Este apoyo puede darse de varias formas y venir de varias fuentes, se ha distinguido entre apoyo informacional, evaluativo, instrumental o emocional, siendo las fuentes del mismo los compañeros y los supervisores (Feldman & Brett, 1983; Nelson, 1990).

Para finalizar, hay que decir que las relaciones interpersonales, al facilitar el aprendizaje de las conductas laborales y clarificar los requerimientos del nuevo rol, tendrán importantes efectos sobre el rendimiento del nuevo empleado (Feldman, 1981).

5. Resultados

Los resultados que se muestran a continuación son extraídos de las diferentes entrevistas semiestructuradas, contempladas en los Anexos, realizadas a los diferentes sujetos seleccionados para este estudio, los comentarios literales se encuentran entrecomillados y en cursiva.

5.1 Resultados de la entrevista con trabajadores/as recién incorporados/as en su organización

1. Respecto a la técnica RJP, mediante las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas a los/as nuevos/as empleados/as, se puede decir que esta técnica se aplica, pero no correctamente en el caso de las empresas A y B, ya que si ofrecen o ponen al trabajador al tanto de la situación de la empresa y su posible futuro puesto de trabajo, pero una vez entran en la organización los sujetos 1 y 2 coinciden en que *“la realidad a lo que pudieran decir era muy diferente”*.¹

Por el contrario, en el caso de la empresa ViSualis, el sujeto 3 comenta que la aplicación de esta técnica le ha sido de ayuda, siendo acorde la realidad que le ofrecieron con la realidad que encontró al entrar. Además, al ofrecer una dosis de realidad antes de formar parte de la organización, le permito realizar una autoselección al puesto, *“me dijeron lo que pretendían conseguir de mí y me preguntaron si me veía capacitada para el puesto que me estaban ofreciendo”*, sintiéndose el sujeto con capacidades para desempeñar el cargo y por lo tanto satisfecha con su decisión.

2. Acerca de la búsqueda de información, por una parte, el sujeto 1 si que busco información acerca de la empresa antes de entrar a trabajar en ella, busco tanto información positiva como negativa de la organización, *“había oído hablar de la empresa pero no sabía exactamente cómo funcionaba, me gusto porque estaba relacionado con mis estudios, nutrición, aunque también estaba la parte de ventas que nunca había tocado pero igualmente me gusto”*, esto le ayudo en su decisión de autoselección.

Por el contrario, los sujetos 2 y 3 no buscaron información acerca de la organización antes de incorporarse a ella al creer que ya la conocían, el sujeto 2 por ser una empresa de renombre y el sujeto 3 por ser una empresa que *“conocía de toda la vida”*.

¹ Véase tabla 1 y 2

3. En cuanto a la información ofrecida por las organizaciones, el sujeto 1 y 2 opinan que la empresa no les ofrecía toda la información que ellos precisaban, el sujeto 1 sentía falta de información sobre como desempeñar su puesto de trabajo *“a mí me formaron fuera de donde iba a trabajar, por lo tanto tenía una formación genérica pero no concreta de mi puesto de trabajo”*, el sujeto 2 *“en lo referente a puesto de trabajo sí creo que me ofrecen toda la información que preciso, pero en cuanto a tema “legal” no, tipo las horas de vacaciones que me corresponden, los horarios, etc. lo tienen más reservado tienes que ir a preguntar y no te lo aclaran mucho”*.

En cambio, el sujeto 3 no aprecia falta de información hacia ella.

4. Continuando con la información que ofrecen las empresas, todos los sujetos coinciden en que la información ofrecida el primer día es demasiada, pero los sujetos 2 y 3 aun teniendo mucha información que asimilar y no saber adquirirla inmediatamente, saben que pueden preguntar y rápidamente les van a ayudar, *“hay demasiada información, pero lo entiendes porque hay muchas cosas que aprender, tu vas asimilándolo como puedes, si el primer día no puedes, tranquilo, ya lo asimilaras al segundo, tercero o cuando sea y si tienes que preguntar, preguntas”*, por eso no sienten malestar en su trabajo y su nivel de incertidumbre se reduce, antes o después asimilaran la información ofrecida.

El sujeto 1 opina, *“fue todo un poco caótico ya que estuvo conmigo tres o cuatro horas explicándome cosas y luego se fue”*, además *“si consultabas a la empresa lo consideraban fallo tuyo aunque no te hubieran explicado cómo se hacía, así que evitaba tener que preguntar las dudas a los superiores y se la consultaba a compañeras o antiguas trabajadoras”*, es decir, buscaba sus propios medios para encontrar solución a sus dudas por no recibir por parte de sus superiores una comunicación bidireccional, sintiéndose presionada a no realizar preguntas y creándole un estado de ambigüedad continuo.

Aunque todos/as coinciden en que la información ofrecida era clara, es decir, los mensajes recibidos por parte de la organización no eran contradictorios y se veían capacitados para interpretarlos correctamente.

5. Respecto a la relación con sus compañeros/as, todos los sujetos expresan su buena relación con ellos/as y la gran ayuda que les han ofrecido. Además, los sujetos hacen hincapié en la importancia que han tenido sus compañeros/as en su bienestar

en el trabajo. El sujeto 2 expresa *“Hemos hecho amistad, que ha ido más allá que solo una simple relación de trabajo”*, comentando que sin su apoyo el trabajo se le haría mucho más duro.

Particularmente, en el caso del sujeto 1, ella recibía apoyo y ayuda de sus compañeras aun no estando en la misma tienda físicamente, fue en el periodo de formación que realizo junto a sus compañeras donde creó un vínculo, el cual le permitió sentirse valorada por ellas y cómoda expresando sus dudas, aún siendo por teléfono.

6. En cuanto a la sensación de un cambio de atención por parte de sus compañeros/as y/o superiores respecto a los primeros días, los sujetos 1 y 2 coinciden en que si que han notado un cambio de atención, pero que este les resulta positivo, sienten que dominan su puesto de trabajo y esto les hace sentir bien, no obstante, este cambio de atención no significa que no contesten a sus dudas o no atiendan sus requerimientos, *“antes me costaba mucho aprender las cosas y ahora que ya las sé hacer estoy mucho más cómodo y siguen respondiendo a mis preguntas como el primer día ofreciéndome la misma atención si la preciso”*, comenta el sujeto 2.

Por otra parte, el sujeto 3 no ha notado un cambio de atención, *“siguen estando muy pendientes de mí, por si tengo alguna duda o me ven más pérdida en algo, ya que como es un continuo aprendizaje, siempre hay alguien por detrás por si necesitas ayuda”*.

7. Por lo que se refiere a la formación, a raíz de los resultados obtenidos en las entrevistas se muestra la figura de mentor, en los casos del sujeto 1 y 2, el mentor es una persona con experiencia dentro de la empresa, además suele tener un cargo intermedio, acercándose más a compañero/a que a un superior.

Particularmente, el sujeto 1 explica *“teníamos un mentor/tutor que era una persona que llevaba un centro, por lo tanto era alguien que estaba a nuestro nivel pero que sabía mucho porque llevaba muchos años, entonces era la que nos ayudaba y a la que podíamos preguntar”*. El sujeto 2 comenta que su mentor fue un encargado de planta y a su vez compañero, pero que este no estaba en su puesto de trabajo, por eso en muchas ocasiones era algún compañero/a de su puesto el que cogía el papel de mentor.

Por otra parte, el sujeto 3 tuvo más de un/a mentor/a, al ser ViSualis una empresa pequeña la función de “mentoring” es adjudicada a los/as compañeros/as del puesto de trabajo, concretamente tiene cuatro, *“las compañeras A y B son las que más están encima de mí, es decir, las que me “evalúan” aunque también me enseñan, pero son las que me hacen el seguimiento de mi formación, la compañera C es mi ejemplo a seguir y la compañera D es un refuerzo, a la que siempre puedo preguntar”*.

A continuación, se muestran dos tablas donde se resume, en la primera de ellas, el uso de las tácticas de socialización por parte de las diferentes empresas y, en la segunda de ellas, el uso de estrategias de afrontamiento por parte de los trabajadores.

Tabla 1: Comparación de las tres empresas en su uso de tácticas de socialización.

	Uso de RJP	Ofrecen información	Cantidad información (1º día)	Claridad información	Mentoring
Empresa 1	No correctamente	Parcial	Mucha	Si	Empleado/a con experiencia
Empresa 2	No correctamente	Parcial	Mucha	Si	Encargado de planta
ViSualis	Correctamente	Total	Mucha	Si	Compañeros/as

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: comparación de sujetos en su uso de estrategias de afrontamiento.

	Búsqueda de información antes de entrar	Compañeros/as	Cambio de atención	Utilidad del mentoring
Sujeto 1	Si	Bien	Si	Primeros días
Sujeto 2	No	Bien	Si	Ocasionalmente
Sujeto 3	No	Bien	No	Siempre

Fuente: Elaboración propia

5.2 Resultados de la entrevista con el responsable del departamento de RRHH de la empresa ViSualis

1. ViSualis, ofrece un proceso de reclutamiento más realista que tradicional (Wanous, 1992), dejando primeramente que una empresa externa de selección de personal realice una criba de curriculums y les ofrezcan a ViSualis los tres o cuatro sujetos que consideran finalistas, a partir de aquí se procede a la utilización de un reclutamiento más realista por parte de ViSualis, siendo el número de candidatos reducido pueden hacer que este proceso tenga una duración relativamente corta y favorezca que la persona no pierda la ilusión de conseguir el trabajo.

El sujeto 4 explica, *“normalmente nosotros siempre hacemos dos entrevistas, la primera entrevista es más una toma de contacto por parte nuestra y la segunda entrevista suele ser la entrevista final”*.

2. Respecto a la técnica RJP, a través de las preguntas realizadas se muestra que esta táctica sí que es usada por la empresa ViSualis, ofreciéndole al trabajador una dosis de la realidad, *“yo siempre digo lo mismo en todas las entrevistas, el puesto de trabajo es un puesto de trabajo estable pero hay que currárselo mucho, porque la formación es amplia y para trabajar en ViSualis, otra cosa que siempre decimos es que hay que tener ganas de trabajar y ganas de aprender, si no se tiene ninguna de las dos no es el perfil que estamos buscando”*, preguntándole si proporciona también información negativa sobre la organización el sujeto 4 nos comenta, *“hombre negativa menos, pero bueno una cosa negativa podría ser que hay que currar mucho y eso se dice muy claramente, porque el que no curra o no tiene ganas de aprender no está aquí”*.²

3. Siguiendo con el proceso de reclutamiento más realista de Wanous (1992), en ViSualis se ofrece un puesto de trabajo estable, interesándose por la permanencia del nuevo/a empleado/a en la empresa, *“la empresa apuesta por la formación de todos los trabajadores y no nos interesa una persona que esté de forma parcial o de forma puntual, es un puesto muy técnico, si nosotros formamos para tenerlo para un corto plazo de tiempo no es algo que sea rentable ni interese a la empresa”*.

² Véase tabla 3

4. En cuanto a la información ofrecida al posible futuro empleado/a, el sujeto 4 indica, *“en la segunda entrevista, que suele ser la entrevista final, normalmente se le da todo por escrito, tema de sueldo, horario, vacaciones, todo lo que son las condiciones económicas del nuevo empleado lo damos por escrito para que no haya ningún problema, lo que yo digo siempre es hoy la hago yo y mañana puedo no estar, así es una manera de que las condiciones queden reflejadas”*.

5. A continuación, comentando el contrato psicológico que se establece entre el/la nueva empleado/a y la empresa, el sujeto 4 expresa *“yo creo que eso es lo que más cuesta, que quede claro las expectativas reales, nosotros las expectativas que tenemos de todos los empleados son altas, sí que es verdad que a veces o no se explica bien o la persona no lo entiende bien pero hablando se entiende la gente”*, también añade *“de normal no suele haber ningún problema, pero siempre hay casos que no es lo que la empresa espera de ellos o ellos no es lo que esperan de la empresa”*.

6. Por lo que se refiere a la formación del/a nuevo/a empleado/a, ViSualis utiliza la formación como proceso de socialización del nuevo miembro, a través de los resultados obtenidos se muestra que este proceso, del personal que se incorpora como asesor de tienda, esta estandarizado, lo podemos encontrar en el Anexo 4, el sujeto 4 explica *“la gran mayoría de perfiles que incorporamos en ViSualis es el de asesor de ventas, para este perfil sí que hay un proceso estandarizado, ya que para todo el personal es el mismo plan de formación. Luego hay otros puestos que se cubren de manera más puntual, para estos sí que hacemos un plan más específico para el puesto, pero el perfil de ventas sí que esta estandarizado, variando en función del ritmo de la persona”*.

Así pues, añade *“el plan de formación está muy estructurado y es mucha la información que se recibe los primeros días, pero también es verdad que vamos al ritmo de cada persona, no es un ritmo estándar que podamos decir es para todos el mismo y tienes que hacer esto si o si”*.

7. El tiempo de duración del proceso de socialización/formación, está establecido en más o menos dos meses, *“es en este periodo en el que conseguimos interiorizar la política de calidad de la empresa y una formación inicial sobre cómo atender al cliente”*, pero dependiendo de la persona varía la duración de este proceso.

8. El proceso de socialización/formación es controlado por sus mentores/as, siendo estos/as sus compañeros/as de puesto de trabajo, *“cuando acaba cada punto del plan de formación, hay un “check” por parte del tutor/mentor donde se marca lo que hace y lo que no se hace y cuando ya se han visto todos esos puntos se comenta que necesidades y como seguimos la formación”*, por lo tanto existe un control por parte de la empresa sobre cómo evoluciona el nuevo miembro y las necesidades que este requiere.

Tabla 3: Uso de tácticas de socialización de la empresa ViSualis

	RJPs	Estabilidad	Información ofrecida	Cantidad información (1ºdía)	Contrato psicológico	Proceso Socialización/ Formación	Duración	Mentoring
ViSualis	Si	Si	Toda	Mucha	Favorable	Estandarizado	2 meses	Compañeros/as

Fuente: Elaboración propia

5.3 Resultados de la comparación entre la trabajadora y el responsable de RRHH en la empresa ViSualis

1. Respecto a la técnica RJP, tanto el sujeto 4 como el sujeto 3 coinciden en que si se utiliza y si creen que es útil su utilización, el sujeto 3 expresa *“me dijeron como iba a ser, lo que pretendían conseguir de mí, tanto lo bueno como lo malo y me preguntaron si me veía capacitada para el puesto que me estaban ofreciendo”*, esto favorece la autoselección al puesto, tal como se ha mencionado con anterioridad.

2. Por lo que se refiere a la información ofrecida por la empresa, el sujeto 3 opina que la información ofrecida el primer día es demasiada, por el contrario el sujeto 4 explica que el proceso de formación está muy bien estructurado, sin embargo, también expresa *“es mucha la información que se recibe los primeros días, pero también es verdad que vamos al ritmo de cada persona, no es un ritmo estándar”*.

3. Acerca del contrato psicológico, tanto empresa como nuevo empleado han cubierto las expectativas que tenía el uno del otro, como indica el sujeto 4 normalmente suele suceder así.

4. En relación al plan de formación, de asesor de ventas, que tiene ViSualis contemplado en el Anexo 4, se muestra como estructurado y claro, en el cual *“la formación es práctica, tienes la parte de teoría donde lees el manual y ves la parte práctica en la tienda con los compañeros conforme se tiene que hacer en la realidad con el cliente”*, el sujeto 3 coincide en esto explicando *“primero te enseñan tu puesto y por pasos primero una tarea y luego otra, sigue siendo mucha información pero está bien estructurada”*.

5.4 Resultados de la entrevista con el mentor de nuevos/as empleados/as

1. El sujeto 2 explica que como mentor de nuevos empleados debe tener cuatro cosas en cuenta.

En primer lugar, *“tienes que hacer un seguimiento, tienes que explicarle las cosas como creas que las va a entender mejor, en cuestión de cómo sea la persona y su facilidad al aprender le darás más o menos información para que la persona no se agobie y las asimile correctamente”*.

En segundo lugar, *“tienes que ser un experto de las cosas que le explicas”*.

En tercer lugar, *“tienes que ser un modelo a seguir, que la persona que entrenas quiera ser como tú”*.

Y en cuarto lugar, *“tienes que ser un “coach”, que el nuevo empleado acuda a ti cuando tenga alguna duda en algo”*.

2. Comenta que, *“el franquiciador también quiere que tengas el papel de encargado, es decir que tengas cierta responsabilidad en el local, pero a la misma vez como trabajas al lado del nuevo empleado eres al mismo tiempo su compañero por lo tanto no te ve como una persona no accesible”*.

3. Además, el sujeto 2 como mentor expresa *“les explico el proceso que se sigue para que además de su tarea vean las tareas que realizan sus compañeros y como deben trabajar para no estresarse ellos ni a sus compañeros”*, también añade *“no les entreno solo sobre las tareas que deben realizar sino también como deben afrontarlas”*.

4. De igual modo que les enseña todo el proceso de cómo funciona la empresa, también les presenta a todos los compañeros/as, ya que *“el mentor que tuve yo no lo hizo y la verdad creo que me hubiera sido de ayuda, por lo tanto yo sí que les presento a sus compañeros”*.

5. Por último, decir que la duración de la función de mentoring en la empresa B *“se adapta al proceso de aprendizaje de la persona, por eso hay un seguimiento de las personas que mentorizas para ver cuando el nuevo empleado puede prescindir de su entrenador”*.

6. Conclusiones

6.1 Conclusiones a partir de los resultados de los/as trabajadores/as recién incorporados

Respecto a la técnica RJP, se puede, al comparar las opiniones de los tres sujetos entrevistados, apuntar como hipótesis que posiblemente influye el tamaño de la organización en el correcto uso de esta técnica, siendo las empresas de gran tamaño las que ofrecen una realidad a groso modo del funcionamiento de la empresa pero no de una manera específica sobre su futuro puesto de trabajo y siendo, en cambio, las empresas más pequeñas más realistas a la hora de explicar el funcionamiento de la organización, dando detalles tanto positivos como negativos, permitiendo la autoselección del candidato/a al puesto.

Acerca de la búsqueda de información, antes de incorporarse a la empresa se aconseja buscar información referente a éstas, sobre todo cuando se trata de grandes empresas al no ser suficiente la dosis de realidad que ofrecen, pudiendo en la actualidad mediante internet obtener información de diferentes fuentes que nos pueden mostrar fácilmente parte de la realidad no brindada por la empresa.

En cuanto a la información ofrecida por las organizaciones de gran tamaño, se aprecia que cada sujeto carece de un tipo de información diferente, hay que destacar que el fallo es común ya que al nuevo/a trabajador/a no le debe faltar información, puesto que les puede producir un estado de ambigüedad, siendo perjudicial para ellos/as. Vale la pena decir que al nuevo/a trabajador/a parece afectarle de peor manera la falta de información en cuestión de su puesto de trabajo y tareas a realizar que en temas de regulación legal laboral.

En cambio, en la organizaciones de menor tamaño, no existe, o no es apreciado por el nuevo/a empleado/a una falta de información hacia él/ella.

Comparando los resultados de las entrevistas realizadas, se observa que el punto clave para que el nuevo/a trabajador/a no sienta incertidumbre es que exista una buena comunicación con los superiores, que sea bidireccional, sintiéndose el/la nuevo/a empleado/a cómodo al dirigir sus dudas a él/ella, de este modo la cantidad de información recibida el primer día se les hace más llevadera.

Respecto a la atención percibida por los trabajadores una vez transcurrido un tiempo dentro de la organización, se puede decir que un cambio de atención hacia el nuevo/a trabajador/a se considera positivo cuando no consiste en no atender las necesidades de la persona, sino cuando se les deja libertad a la hora de intentar resolver por ellos mismos las dificultades que se le presentan.

Por lo que se refiere a la función de mentoring, se recomienda que el mentor debería encontrarse en el mismo lugar de trabajo que el/la nuevo/a empleado/a, si no es así, al no poder atender los requerimientos de éste, la función de mentor la acaba adquiriendo otro compañero/a que si se halle en el mismo lugar de trabajo que el nuevo miembro. Se demuestra que al compartir tanto conocimientos como momentos en el lugar de trabajo, existe una implicación emocional, el nuevo miembro siente que valoran sus esfuerzos y solucionan sus dudas, gozando de bienestar en el lugar de trabajo.

6.2 Conclusiones a partir de los resultados del responsable de RRHH (ViSualis)

Por una parte, comparando las acciones que realiza la empresa ViSualis en su proceso de reclutamiento y selección de personal con el procedimiento de reclutamiento realista que propone Wanous (1992), se puede decir que ViSualis si que cumple con las condiciones que muestra el reclutamiento realista.

Por tanto, ofrece información realista del puesto de trabajo, es decir hace uso de la técnica RJP, dándole al futuro/a empleado/a información acerca de la empresa tanto positiva como negativa de ella, esto favorece la autoselección del candidato/a al puesto, y además al poner a su disposición lo que se espera de él/ella, esta persona puede decidir si se siente capacitado/a a desarrollarlo y seguir adelante o retirarse del proceso de selección.

Asimismo, la empresa se preocupa por la permanencia de la persona en ViSualis, ofreciéndoles un puesto estable. Se le proporciona una formación donde sus dudas son solucionadas y la comunicación ofrecida es bidireccional.

Por todo esto se puede considerar que la empresa ViSualis cumple con un procedimiento de “reclutamiento realista” (Wanous, 1992).

Por otra parte, comparando las entrevistas realizadas al sujeto 4 y sujeto 3, se observa que en cuanto a la técnica RJP existe concordancia en lo ofrecido por la empresa y lo obtenido por la nueva empleada, esto significa que el uso de esta técnica es correcto y que se obtienen los resultados esperados, es decir que le sirva de ayuda al nuevo/a trabajador/a.

Respecto a la cantidad de información que se le ofrece al nuevo/a empleado/a, aunque la empresa se amolda al ritmo de aprendizaje de la persona, sigue siendo la información percibida por el nuevo miembro abundante, es cierto que este exceso de información es entendido por el nuevo/a trabajador/a al ser un puesto técnico y partir de cero en formación. A mi entender, se podría recomendar tomar alguna medida de mejora que evitara este exceso de información, como por ejemplo repartir la información que se le ofrece de manera todavía más estructurada, dándosela en pequeñas dosis y dejándole un tiempo para su asimilación, partiendo sus jornadas de formación los primeros días y alargándolas paulatinamente conforme vaya evolucionando.

Las expectativas que tiene Visualis del/a nuevo/a empleado/a suelen ser acordes a las que tiene el nuevo/a trabajador/a sobre la empresa, esto puede deberse a que ViSualis en el proceso de reclutamiento deja muy claro lo que busca en sus trabajadores/as y favorece la autoselección al puesto, haciendo que el contrato psicológico que se establece entre ambos sea favorable.

Por último, podemos decir que los aspectos que se encuentran en el plan de formación de ViSualis tales como los mentores del nuevo/a empleado/a o los pasos que se deben seguir en la formación de este/a son llevados a cabo de manera correcta.

6.3 Conclusiones a partir de los resultados del mentor de nuevos/as empleados/as

A través de los resultados adquiridos en la entrevista realizada al sujeto 2, mentor de nuevos empleados, se puede decir que para desempeñar el papel de mentor hay cuatro cosas que se deben tener en cuenta.

En primer lugar, se tiene que ofrecer una formación personalizada, transmitiéndoles la información paulatinamente para evitar que se saturen y para que la puedan comprender y adquirir de forma correcta para su futuro desempeño. Se les debe realizar un seguimiento para saber su evolución y que cosas necesitan reforzarse.

En segundo lugar, se debe tener “poder de experto” (French & Raven, 1959 y Raven & Kruglanski, 1970), es decir, los nuevos/as empleados/as tienen que reconocer al mentor con capacidades en las tareas que deben aprender y creer que posee la información correcta, logrando así la internalización de sus actitudes.

En tercer lugar, se debe tener “poder referente” (French & Raven, 1959 y Raven & Kruglanski, 1970), dicho de otra manera, el mentor debe ser un modelo a seguir, para que esto suceda los mentorizados/as tienen que admirarlo y les debe agradar. Este tipo de poder acerca al mentor y a los nuevos empleados/as, produciendo la internalización de actitudes.

En cuarto lugar, se tiene que ser un “coach”, el nuevo empleado/a debe acudir al mentor cuando le surja alguna duda, se puede decir que el mentor también posee “poder de información” (French & Raven, 1959 y Raven & Kruglanski, 1970), ya que tiene información que los/as nuevos/as empleados/as no conocen. Aunque en teoría al transmitir la información que se posee se pierde este poder, con los resultados obtenidos se demuestra que el mentor al realizar un continuo aprendizaje al nuevo/a empleado/a se produce una conexión donde el nuevo/a empleado/a siempre acude a solucionar sus dudas a dicho/a mentor/a.

De este modo, el mentor no pierde poder sino que gana “poder personal” (Jesuino, 1996), es decir, a través de la influencia que ejerce en el nuevo/a empleado/a, este/a le otorga el poder, consiguiendo así su correcta socialización.

La duración del proceso de “mentoring” debe adaptarse a la persona, ofreciéndole al nuevo/a empleado/a una formación personalizada, realizando un seguimiento de su

evolución y produciendo feedback cuando lo necesite, tal y como se ha mencionado anteriormente.

Ahora bien, lo idóneo no es solo enseñar al recién llegado/a a realizar sus tareas del puesto sino que se le debe explicar el funcionamiento de la empresa en general y cada área en particular, concretando en sus tareas una vez entendido todo el proceso, de este modo, sabrá para que sirve su trabajo y el valor que tiene, sintiéndose más satisfecho y logrando una mayor implicación en él. Además, es importante enseñarle cómo afrontar los problemas que pueda tener para evitar la aparición de malestar en el trabajo.

6.4 Conclusiones generales

1. Las tácticas de socialización son de utilidad para las organizaciones, tanto de gran tamaño como de un tamaño menor, hacen que el/la nuevo/a trabajador/a se incorpore en la empresa con más ilusión y que su rendimiento sea mayor, logrando la satisfacción y motivación del esté/a, consiguiendo de este modo una mayor productividad para la empresa y, a su vez, produciendo beneficios para ella.

2. La búsqueda de información antes de incorporarse a la empresa, como estrategia de afrontamiento, es poco utilizada por los/as nuevos/as empleados/as, al subestimar que conocen las empresas en las cuales van a entrar a trabajar, una vez dentro de la organización su búsqueda de información es realizada en su periodo de formación mediante preguntas a compañeros/as y mentores/as. Se considera que muchas de estas preguntas hubieran sido respondidas con antelación si hubieran dedicado tiempo a informarse del funcionamiento de la empresa antes de incorporarse en ella y de este modo entrar con más seguridad en su puesto de trabajo.

3. La búsqueda de apoyo social como estrategia de afrontamiento ha demostrado ser de gran utilidad, teniendo un gran uso, puede ser debido a que como personas, en otras circunstancias no laborales de la vida, han tenido que hacer uso de esta técnica, aún a veces sin darse cuenta, ya que las personas tendemos a relacionarnos con otras personas, es algo que hacemos desde niños y por eso esta estrategia es utilizada, vale la pena decir, que este apoyo lo buscan en sus compañeros/as al considerarlos como iguales.

4. La figura de mentor/a en la actualidad es muy diversa, se podría decir que según la organización se hace un uso diferente del papel de mentor/a, no es el factor tamaño el determinante de esta variedad de usos, lo que determina la forma en que se usa esta función de entrenamiento son los intereses y las capacidades y recursos que tenga la organización.

7. Bibliografía

- Agut, S., 2016. El proceso de liderazgo (I), RL0940. Universidad Jaume I, unpublished.
- Allen, D. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?. *Journal of Management*, 32, 237-256.
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 127-136.
- Ashforth, B. E. & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39, 149-178.
- Ashforth, B. E., Saks, A. M., & Lee, R. T. (1998). Socialization and newcomer adjustment: The role of organizational context. *Human Relations*, 51, 897-926.
- Blau, G. (1988). An investigation of the apprenticeship organizational socialization strategy. *Journal of Vocational Behavior*, 32, 2, 176-195.
- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54, 1-23.
- Cartón, A. (2014). El proceso de socialización como elemento determinante de la creación de cultura organizativa: El caso de Brico Dépôt León. [Trabajo fin de grado]. Universidad de León, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, España. Recuperado de:
https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/3848/71465714_GADE_JULIO14.pdf?sequence=1
- Chao, G. T. (2009). Formal mentoring: Lessons learned from past practice. *Professional Psychology: Research and Practice*, 40, 3, 314-320
- Chao, G. T., Walz, P. M., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45, 619-636.

- Cohen, S. & Wills, T. A. (1985). Stress, social support and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98, 310-357.
- Feldman, D. C.(1981): "The multiple socialization of organization members". *Academy of Management Review*, 6, 309-318.
- Feldman, D. C. (1984). The development and enforcement of group norms. *Academy of Management Review*, 9, 47-53.
- Feldman, D. C. (1988). *Managing careers in organization*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.
- Feldman, D. C, & Brett, J. B. (1983). Coping with new jobs: A comparative study of new hires and job changers. *Academy of Management Journal*, 26, 258-72.
- French, J. R. & Raven, B. (1959). The bases of social power. En D. Cartwright & A. Zander, (Eds.), *Group Dynamics*. New York: Harper and Row.
- Jablin, F. M. (1987). Organizational entry, assimilation, and exit. In F.M. Jablin, L.L. Polman, K.H. Roberts & L.W. Porter (Eds): *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*, 679-740, Newbury Park, CA: Sage.
- Jesuino, J. C. (1996) *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 2, 262-279.
- Kim, T. Y.; Cable, D. M. & Kim, S. P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person–organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90, 2, 232–241.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, coping, and adaptation*. New York: Springer.

- Louis, M. R. (1980): "Surprise and sense-marking: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings". *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.
- Miller, V. D. & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16, 1, 92-120.
- Morrison, E. W. (1993). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, 3, 557-589.
- Nelson, D. L. (1987): "Organizational socialization: A stress perspective". *Journal of Occupational Behavior*, 8, 311-324.
- Nelson, D. L. (1990): "Adjusting to a new organization: Easing the transition from outsider to insider". *Prevention in Human Services*, 8, 61-66.
- Ostroff, C. & Kolzowski, S. W. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45, 849-874.
- Ostroff, C. & Kolzowski, S. W. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 170-183.
- Palací, F. J. & Peiró, J. M. (1995). *La incorporación a la empresa*. Valencia: Promolibro.
- Peiró, J. M. & Prieto, F. (1996). *Tratado de psicología del trabajo. Volumen II: Aspectos psicosociales del trabajo*. Madrid: Síntesis Psicología.
- Poopovich, P. & Wanous, J. P. (1982). The realistic job preview as a persuasive communication. *Academy of Management Review*, 7, 570-78.
- Raven, B. H. & Kruglanski, A. E. (1970). Conflict and power. En P. Swingle, *The Structure of Conflict*. New York: Academic Press.

- Robbins, S. P. (1987). Cultura organizacional. *Comportamiento organizacional*, , 437-453.
- Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 234-279.
- Schein, E. H. (1978): *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Addison-Wesley: Reading.
- Schneider, B. & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Silva, M.; Santos, J. L.; Rodríguez, E. & Hernando, C. (2008). *Las relaciones humanas en la empresa*. Madrid: Paraninfo.
- Tena, G. (2002). El contrato psicológico: Relación laboral empresa-trabajador. *Acciones e investigaciones sociales*, , 85-107.
- Underhill, C. M. (2006). The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: A meta-analytical review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 292-307.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Wagner, J. A. & Hollenbeck, J. R. (2004). *Comportamiento organizativo: Consiguiendo la ventaja competitiva* (M. L. Reyes López Trad.). (4ª ed.). Madrid: Thomson-Paraninfo.
- Wanberg, C. R., Welsh, E. T., & Hezlett, S. A. (2003). Mentoring research: A review and dynamic process model. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 39-124.
- Wanous, J. P. (1980). *Organizational entry: Recruitment, selection, and socialization newcomers*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation and socialization newcomers*. Reading, MA: Addison-Wesley (Second Edition).

8. Anexos

Anexo 1: Entrevista semiestructurada dirigida a trabajadores/as recién incorporados a la empresa

1. ¿La empresa ha utilizado la técnica RJP? (Anticipaciones o Expectativas Realistas del Puesto)

Es decir, ¿en la entrevista te dieron una pequeña dosis de la realidad organizacional, te dijeron cosas tanto positivas como negativas de la empresa?

- *Si: ¿cree que le ha servido?*
- *No: ¿cree que le hubiera servido?*

2. ¿Buscó información referente a la empresa antes de entrar a trabajar en ella?

- *Si/No: ¿Por qué?*

3. ¿Cree que la empresa le ofrece toda la información que usted precisa?

- *Si/No: ¿Por qué?*
- ¿Sintió tener demasiada información que asimilar el primer día de trabajo? O ¿sintió que estaba bien estructurada para poder asimilar los conocimientos satisfactoriamente?
 - *Demasiada/Bien estructurada: ¿Cómo se sintió?*
- ¿Ha notado que se le priva de información?
 - *Si: ¿Qué tipo?*
 - *No.*
- ¿Ha notado que le omiten información relevante?
 - *Si: ¿Qué tipo de información?*
 - *No.*
- ¿Siempre responden a sus preguntas?
 - *Si/No.*

- ¿En ocasiones no se ve capaz de interpretar los mensajes que le dan?
 - *Si/No/Depende: ¿Me puede indicar un ejemplo?*
 - ¿Crees que la empresa le da mensajes contradictorios?
 - *Si/No*
 - ¿Ha notado que la comunicación ofrecida es muy formal o en un solo sentido? ¿O es bidireccional?
 - *Formal/Bidireccional: ¿Cómo se siente?*
4. En lo referente a sus compañeros de trabajo, ¿se siente valorado/a por ellos/as?
- *Si/No: ¿Qué siente?*
5. ¿Ha notado un cambio de atención con respecto a los primeros días?
- *Si: ¿Qué noto?*
 - *No.*
6. ¿Me podría explicar cómo se sintió en su periodo de formación? ¿Quién le resolvía sus dudas? ¿tuvo un tutor o mentor en su formación?
- *Ultima pregunta: Si: ¿Quién fue?*
 - *No: ¿Quién considera que le formaba?*

Anexo 2: Entrevista semiestructurada dirigida al encargado del departamento de RRHH de la empresa ViSualis

En el proceso de reclutamiento:

1. ¿Existe un gran número de candidatos al puesto a ocupar?
 - *Si/No: ¿Aproximadamente cuantas personas?*
2. ¿Se hace uso de las RJP's? Es decir, ¿se le ofrece al candidato/a al puesto una pequeña dosis de la realidad organizacional, ofreciéndole información de la empresa tanto positiva como negativa de ella?
 - *Si: ¿Cómo?*
 - *No: ¿Por qué?*
3. ¿Se interesa por la futura permanencia del/a nuevo/a empleado/a en la empresa?
 - *Si/No: ¿Por qué?*
4. En la entrevista ¿se le ofrece toda la información que requiera el/la posible futuro empleado/a?
 - *Si/No: ¿Me puede comentar que se le ofrece en la entrevista?*
5. ¿Crees que el/la nuevo/a empleado/a tiene claro que se espera de él/ella y que debe hacer para lograrlo?
 - *Si/No: ¿Por qué?*
6. ¿Cree que la información que recibe está bien estructurada para que no tenga un exceso de está el primer día de trabajo?
 - *Si/No: ¿Cómo se estructura?*
7. ¿Las tácticas de socialización utilizadas están estructuradas? Es decir, ¿siempre siguen el mismo proceso de incorporación a la empresa y socialización de la nueva persona?
 - *Si/No: ¿Cuál es?*

8. ¿Se evalúa la efectividad del proceso de socialización del nuevo miembro?
- *Si: ¿Cómo?*
 - *No: ¿Por qué?*
9. ¿Cuál es o cree que es la duración del proceso de socialización de el/la nuevo/a empleado/a?

Anexo 3: Entrevista semiestructurada dirigida a la figura de mentor de nuevos/as empleados/as

1. ¿Cuál es tu función como mentor/tutor del nuevo empleado?
2. ¿Cuál es el procedimiento que realizas? ¿Cuál es su duración?
 - ¿Le presentas a sus compañeros/as?
 - *Si/No: ¿Por qué?*
 - ¿Le explicas solo su tarea a desarrollar o le explicas el proceso que seguís en la empresa y las distintas tareas que se realizan?
 - *Su tarea/El proceso: ¿Cómo y Por qué?*
3. ¿Le ofreces toda la información que tienes, y/o que te pregunta?
 - *Si/No: ¿Por qué?*

Anexo 4: Plan de formación de asesor de ventas de ViSualis

PLAN DE INGRESO VENTAS - SOL

NOMBRE: Sujeto 3

CENTRO: C1

Fecha Inicio: 08/04/2016

Tutor/a: Sujeto A/Sujeto B/Sujeto C/Sujeto D

Fecha Finalización:

Control Eficacia:

Lista Tareas	Visé
Video presentación visualis	
Entregar Plan Ingreso e informar sobre tutores	
Enseñar lugar de trabajo y presentar compañeros	
Tarjeta Identificación Cuando y como se utiliza	
Enseñar a acceder a los manuales en el EVAM	
MANUALES: SGC ViSualis Procedimiento de calidad - apartados 4,5 (5.1, 5.2, 5.2.1,5.2.2, 6.3, 10 y 13	
MANUALES: Procedimiento Básico - apartados 4,5 y 6 (formula visualis y como funcionan las tiendas)	
PRACTICA: Dudas comentarios manuales leídos Conocer tienda, donde está cada cosa, como está organizada la exposición de sol y graduado,	
MANUALES: Procedimiento de Tienda – apartados 4, 5, 6, 7, 8 (pretarea, como es el personal, estar en la tienda, con el cliente Instrucción Operativa Siglas Identificativas Avisos clientes SMS	
PRACTICA: Ver en tienda todo lo leído en apartado anterior Cuales son sus tareas, control de salita....	

MANUALES: Procedimiento Básico de óptica- apartados 5-6 Procedimiento Tienda Apartados 11 y 12	
PRACTICA: Enseñar funcionamiento del EVAM - buscar fichas Los cajones, las etiquetas,	
MANUALES: Ayudas a la venta: Todas las de Sol- protección	
PRACTICA: Simulaciones de cómo contar esto a los clientes	

MANUALES: Las marcas Estilismo y psicoestética Procedimiento tienda apartado 9.1	
PRACTICA: Para cada una de las marcas ver oferta que hay en la tienda, donde están, donde se guardan las fundas, como argumentar su venta - simulaciones	
MANUALES Procedimiento minilaboratorio apartados 6 y 7	
PRACTICA Practicas de ajustes	
MANUALES: IO Uso TPV IO tarjetas viSualis Procedimiento Tienda apartado 16	
PRACTICA: Practicar como marcar en caja, pasar tarjetas por Datáfono, pedir facturas, rellenar contratos,	
MANUALES: Procedimiento tienda: apartados 13 a 18 (plazos entrega, descuentos, entrega encargo, marcar en caja, deshacer encargo, gestión llamadas	
PRACTICA: Ver en tienda todo lo leído en apartado anterior	
PRACTICA: Apertura y cierre tienda, ordenadores, luces, aires,...	
PRACTICA: Productos varios mostrador	